



L'orientation scolaire et professionnelle

40/4 | 2011

Quelle insertion pour les publics dits de "bas niveau de qualification" ? - II

L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ?

Vocational rehabilitation with low qualification levels: a staff management problem?

Denis Castra



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/3598>

DOI : 10.4000/osp.3598

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2011

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Denis Castra, « L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 40/4 | 2011, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/osp/3598> ; DOI : 10.4000/osp.3598

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ?

Vocational rehabilitation with low qualification levels: a staff management problem?

Denis Castra

- 1 Cet article aborde la question de l'insertion des personnes de Bas niveau de qualification (BNQ) sous l'angle méthodologique: comment concevoir et pratiquer des formes d'accompagnement favorisant une intégration durable dans l'entreprise? Ce n'est donc pas l'ensemble de cette population qui est concernée mais seulement la partie qui transite par des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle et bénéficie ainsi de médiations vers l'emploi. La question devient alors celle des formes de médiation les plus cohérentes avec l'objectif d'intégration durable. Toutefois, traiter cette question nécessite d'examiner deux préalables:
- 2 1/ Quelle est la faisabilité pratique de l'insertion professionnelle des BNQ, en d'autres termes: où en est l'emploi non qualifié aujourd'hui? Si cette question n'est pas au centre de cet article, elle en constitue pourtant un prérequis. En particulier, si l'emploi non qualifié disparaissait autant qu'on le dit parfois, la question posée serait de fait insoluble sauf à poser la formation qualifiante comme seule réponse cohérente. Nous verrons que la réalité est loin d'être si simple.
- 3 2/ Que peut-on dire aujourd'hui de l'efficacité des diverses options méthodologiques en matière d'insertion? En particulier, quelle place accorder à l'intervention sur l'environnement (le recrutement, les procédures d'intégration, la gestion des ressources humaines) à côté d'actions plus centrées sur le sujet? Pour un psychologue social, la question du poids des contextes et des situations sur les conduites et performances des individus est éminemment sensible et ne peut pas rester sans prolongements méthodologiques.
- 4 Après examen de ces deux questions, on présentera un ensemble de données empiriques en faveur d'une logique de médiation «intrusive», c'est-à-dire intervenant sur certaines pratiques de gestion du personnel dans les entreprises. Elles proviennent pour l'essentiel

du réseau des équipes IOD (Intervention sur l'offre et la demande) en France, qui accueille une population constituée à 65% de personnes sans diplôme ni qualification (Castrà & Valls, 2007). Il s'agit donc bien de la population-cible de ce numéro spécial. On conclura par quelques considérations sur le profil professionnel de l'agent d'insertion tel qu'il découlerait logiquement de ces observations.

L'Emploi non qualifié (ENQ) existe toujours

- 5 Bien qu'il y ait débat sur la définition même de l'ENQ (elle peut concerner le poste de travail, celui qui l'occupe ou le salaire voisin du SMIC), il est par contre courant d'observer qu'à définition constante, ce type d'emploi est aussi fréquent au début des années 2000 que vingt ans auparavant, soit entre 20 et 25% des postes de travail sur un bassin d'emploi moyen (Méda & Vennat, 2004). Cette permanence a été facilitée par une nette baisse du coût du travail sur les salaires proches du SMIC, mais cette exonération totale ou partielle des charges sociales est loin d'expliquer à elle seule le phénomène: est apparue simultanément une importante migration de ces emplois, de l'industrie où ils ont en effet tendance à se raréfier, vers le tertiaire et les services (aux personnes ou aux entreprises) où ils continuent à se développer.
- 6 Or, dans le même temps, le niveau de formation des jeunes sortant du système scolaire s'est nettement amélioré: ils sont moins de 10% aujourd'hui à quitter l'école sans avoir atteint au moins le niveau du CAP-BEP (Béduwé, 2005). Ce qui caractérise aujourd'hui ces emplois est donc, non pas tellement leur disparition programmée dans une «société de la connaissance» (il n'y a pas de déterminisme technologique, Freyssinet 1998) mais le fait qu'ils soient occupés en majorité par des diplômés et qualifiés. Et ce «déclassement» peut être durable: près de 6 jeunes diplômés de CAP ou BEP sur 10 sont toujours en ENQ au bout de 3 ans (Béduwé, op.cit.). Cet auteur conclut logiquement que les jeunes sans qualification sont de plus en plus évincés des seuls emplois auxquels ils ont accès. L'emploi non qualifié crée une frontière entre certains jeunes pour qui il constitue une étape dans la construction d'une carrière et ceux, peu ou pas qualifiés, qu'il relègue vers l'instabilité, la précarité et le chômage.
- 7 On retiendra de ce bref rappel qu'invoquer le manque de formation des BNQ pour rendre compte de leurs difficultés d'insertion est pour le moins ambigu: le comportement des entreprises – et tout particulièrement la surqualification à l'embauche – est une autre dimension de ces difficultés. Il s'agit donc d'une forme de discrimination. Il en est d'autres, tout aussi connues: les personnes d'origine non européenne connaissent un taux de chômage de 2 à 3 fois supérieur à la moyenne nationale (Meurs, 2001). Or, cet écart est pratiquement identique au niveau CAP-BEP qu'à Bac + 5 (Ferrandon, 2001): c'est bien la variable ethnoculturelle qui est en cause. Les personnes d'origine maghrébine ou subsaharienne sont les plus touchées, y compris de nationalité française (Fougère & Sidhoum, 2006). L'un des objectifs de cet article est de montrer qu'on peut intervenir avec quelque efficacité sur ces comportements discriminatoires.

Formes de médiation

- 8 Une caractéristique majeure de certaines relations économiques (employeur-salarié, bailleur-locataire, etc.) est qu'elles reposent sur un contrat formalisé entre deux acteurs.

Or, pour que ces acteurs décident de contracter, il faut que deux conditions au moins soient réunies: que la rencontre ait pu avoir lieu, et qu'elle ait pu déboucher sur ce contrat. Il y a bien là deux conditions distinctes, puisque la plupart des rencontres ordinaires n'ont pas de visée contractuelle.

- 9 D'une certaine manière, l'existence même des métiers de l'insertion repose sur l'idée que certains individus ont besoin d'une aide spécifique pour parvenir à s'inscrire pleinement dans ces relations contractuelles. Soit que ces personnes souffrent de manques ou de stigmates divers qui les défavorisent dans la négociation du contrat (comme par exemple les handicapés), la présence du médiateur peut alors se comprendre comme une ressource compensatoire visant à rééquilibrer l'échange. Soit qu'on ait fait le constat que la vie sociale (et par exemple le marché du travail) est d'une telle complexité et opacité que la rencontre ne se fait pas, ou trop lentement, sans l'aide de ce tiers, on est alors plutôt dans une logique d'information et de mise en relation. Bref, créer ou recréer de la rencontre susceptible de déboucher sur une relation contractuelle est une définition possible des métiers de l'insertion. Il reste que cet objectif général peut être mis en œuvre de diverses manières. Sans prétendre modéliser l'ensemble des pratiques professionnelles qui entrent dans cette catégorie, nous proposons de distinguer trois grands types d'intervention.

Le modèle du conseil

- 10 C'est sans doute aujourd'hui celui qui rassemble le plus d'actes professionnels dans le secteur de l'insertion. Le bénéficiaire est reçu individuellement par un professionnel qui place la capacité d'écoute et de compréhension empathique au premier rang de ses compétences, outre bien sûr une bonne connaissance du problème à traiter (emploi, formation, logement, droits, etc.). Quand elles existent, les activités de groupe ont une fonction instrumentale d'information collective, parfois de remotivation et mobilisation. Car le modèle insiste plutôt, au moins depuis l'expérience du Crédit formation individualisé (CFI, 1989) sur l'individualisation des procédures, des suivis ainsi que des parcours. La posture du professionnel est d'abord d'aide, de conseil, de soutien, d'accompagnement, en référence par exemple au modèle de la non-directivité encore bien présent dans beaucoup de formations internes. Toutefois, d'autres affiliations théoriques peuvent déboucher sur des interventions structurées visant à restaurer ou accroître le bien-être psychologique (estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, etc.). Il reste que c'est fondamentalement au sujet lui-même qu'il incombe de mettre en œuvre ces ressources et conseils, et notamment d'aller rencontrer le ou les acteurs pertinents pour la résolution de son problème. Ce principe de base débouche sur des propositions fortes chez beaucoup de professionnels: le refus de l'assistance (on n'est pas là pour lui «tenir la main», et encore moins pour «faire à sa place») et, inversement, la référence au modèle du «sujet acteur de sa propre vie». Logiquement, l'aide à la construction de projets est en bonne place dans cette méthodologie, d'autant que le projet est maintenant institutionnellement requis pour l'accès à certaines «mesures» (comme le Contrat d'insertion dans la vie sociale, CIVIS, par exemple).

Le modèle de la mise en relation

- 11 Ici, c'est le sujet en interaction qui est la cible de l'intervention. Formation à l'entretien d'embauche, à la rédaction de curriculum vitae et de lettres de motivation, technologie de la prise de rendez-vous, etc. Là encore, des évolutions théoriques récentes peuvent venir structurer certaines formations à la présentation de soi, issues par exemple du concept de norme d'internalité (Pansu, Pavin, Serlin, Aldrovandi & Gilibert, 1998). Plus généralement, l'apprentissage très répandu des Techniques de recherche d'emploi (TRE) semble reposer sur deux idées-force: 1/ on a d'autant plus de chances d'accéder à l'emploi que l'on multiplie les contacts et rencontres avec l'entreprise, et 2/ les chances de succès dépendent pour une part de la maîtrise des processus de communication (écrite et orale, verbale et non verbale, etc.) ainsi que des modalités de la présentation de soi. Les enquêtes professionnelles, le repérage des réseaux d'accès à l'entreprise peuvent être rangés dans cette catégorie. On est bien là à l'interface du sujet et du monde économique: cette méthodologie cible logiquement un point de passage obligé pour l'accès à l'emploi. De plus, elle favorise des apprentissages (sur la communication, la présentation de soi, les réseaux sociaux, le fonctionnement des organisations) dont l'utilité va bien au-delà de la seule situation de recherche d'emploi.

Limites communes

- 12 Au-delà de leurs spécificités, ces deux modèles ont en commun de laisser le sujet à la porte de l'entreprise. Or, il est probable que des variables internes aux organisations de travail aient une influence plus décisive sur la carrière professionnelle que les caractéristiques propres du sujet. Ce point était déjà évoqué par Thouzard et Coetsier (1992) en conclusion de la recherche WOSY (Work Socialisation of Youth) sur 8 pays européens et plus de 2000 jeunes: «on peut donc conclure de ces résultats que les caractéristiques d'environnement social du travail ont sans doute un poids plus grand que les cognitions personnelles sur le travail» (p.157). Les variables les plus déterminantes sur la satisfaction au travail étaient en effet les relations latérales et hiérarchiques, les ambiguïtés et conflits de rôles, les stratégies organisationnelles d'apprentissage. Les attentes du sujet sont également en cause, mais dans leur rapport aux réalisations du milieu. Des résultats du même ordre sont retrouvés dans les recherches sur la socialisation organisationnelle (voir par exemple Delobbe & Colfs, 1999) qui mettent aussi en évidence le poids de la variable «réalisme des attentes» et donc la qualité de l'information préalable du sujet sur la situation qu'il va rencontrer.
- 13 Si les variables les plus déterminantes sont dans la situation de travail, alors il est prévisible que le «travail sur soi» du premier modèle comme les mises en relation du second auront des effets limités. Jaminon et Van Ypersele (2001) comparent les taux de retour à l'emploi de personnes ayant suivi divers types de formation. Ceux qui ont bénéficié de mises en situation de travail, de contrats courts, de formations qualifiantes en situation sont majoritairement en emploi, quand ceux ayant suivi des formations «socialisantes» (bilan de compétences, stages de dynamisation, travail sur la présentation de soi) sont plutôt en inactivité. Plus généralement, il semble que les programmes de développement des habiletés proprement professionnelles augmentent les taux de retour à l'emploi, alors que ceux qui mettent l'accent sur les attitudes et les habiletés sociales ont des résultats plus pauvres (Roques, 2008). La revue de question de ce dernier auteur

suggère que les actions orientées vers le développement personnel ne devraient pas occuper la majorité du temps d'accompagnement, au profit des actions directement orientées vers l'emploi. Une hypothèse explicative possible est que les actions centrées sur le sujet pourraient avoir pour effet de rendre saillants le statut de chômeur et les stigmates liés à cette position, avec les résultats délétères d'une telle pression normative (Dagot, 2007). Cette hypothèse, issue des travaux sur la menace du stéréotype (Steele & Aronson, 1995) est également bien présente dans les travaux de Herman (2007) sur les chômeurs de longue durée.

- 14 Les limites des deux modèles examinés jusqu'ici tiennent donc au fait que si la rencontre entre le sujet et l'entreprise est bien une condition nécessaire – et il va de soi que certaines aptitudes ou habilités personnelles peuvent y aider – elle n'est pas suffisante pour autant. S'en tenir à ces méthodologies revient de fait à sous-estimer le poids de certains mécanismes d'exclusion parmi les plus décisifs, depuis les pratiques de recrutement jusqu'aux procédures d'intégration. On est là dans le chapitre général de la gestion des ressources humaines: améliorer l'efficacité des médiations vers l'emploi suppose donc d'inclure ce chapitre dans le champ d'intervention du médiateur.

Le modèle intrusif

- 15 Il repose sur l'idée que c'est dans le comportement même de l'entreprise (ou de certaines d'entre elles) que réside une partie des processus d'exclusion professionnelle. Par exemple, le «tri automatique des CV» (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997) peut conduire à évincer systématiquement certaines candidatures stigmatisées. Les modalités même de l'entretien de recrutement, plus spontanément centré sur une évaluation de la personne que de ses compétences en situation, au moins pour des postes de BNQ (Castrà, 1995) génèrent d'autres exclusions. La faible définition des postes de travail, des pratiques d'intégration, le manque de perspectives d'évolution comme la rareté de l'accès au plan de formation pour les non-qualifiés génèrent ruptures et *turn-over* et désignent simultanément des cibles d'intervention pour le médiateur.
- 16 La possibilité pratique de la logique intrusive repose sur le fait que beaucoup d'entreprises petites ou moyennes (et notamment dans les secteurs «sous tension») sont demandeurs d'une aide au recrutement mais aussi d'un suivi postembauche puisque la plupart d'entre elles ne se satisfont pas d'un taux de rotation si élevé sur les postes BNQ. Pour l'entreprise, le modèle intrusif se présente donc comme une aide à la gestion des ressources humaines; pour le bénéficiaire, comme un accompagnement vers l'emploi durable de droit commun. D'un point de vue plus théorique, cette option soutient que «l'employabilité» des BNQ tient moins à leurs caractéristiques propres qu'aux méthodes qu'on développe pour faciliter leur insertion (ou, inversement, aux obstacles ou dysfonctionnements organisationnels qui compromettent cette insertion). Une telle proposition est courante pour un psychologue social dont la discipline affirme depuis toujours les effets importants des contextes, de l'environnement, des circonstances sur les comportements et performances des individus. Le paradoxe est qu'une telle proposition, banale sur le plan théorique, peine à influencer sur les pratiques en matière d'accompagnement vers l'emploi, qui restent assez massivement centrées sur la personne (Castrà, 2003).
- 17 Le modèle intrusif présenté ici est une réponse possible à ce paradoxe. Il concerne le réseau des équipes IOD (Intervention sur l'offre et la demande) soit environ 80 équipes de

3 chargés de mission qui accueillent pour l'essentiel des allocataires du Revenu minimum d'insertion sans diplôme ni qualification. Les équipes sont formées, accompagnées et évaluées par une association bordelaise¹ dont le pôle recherche analyse les données nationales et procède simultanément à des expérimentations ou quasi-expérimentations de terrain pour tenter de valider de nouvelles hypothèses de travail. Les données présentées ici proviennent de ces recherches. Au-delà de particularités locales, les équipes IOD ont en commun:

- de poser comme objectif l'emploi durable de droit commun (hors stages, intérim, contrats aidés, etc.) en Contrat à durée indéterminée plein temps (ou temps partiel choisi);
- de prospecter et fidéliser un réseau d'entreprises, surtout petites et moyennes, en partant d'une proposition d'aide au recrutement: analyse des besoins et des demandes, étude des postes de travail et du fonctionnement de l'organisation;
- de formaliser l'accueil des bénéficiaires autour d'une logique de proposition, sans diagnostic ni conditions préalables;
- de pratiquer une alternative au recrutement concurrentiel classique, sans curriculum-vitæ ni lettre de motivation, sur le lieu même du travail et en présence du médiateur;
- d'effectuer un suivi postembauche dans l'entreprise, au moins jusqu'à la fin de la période d'essai.

- 18 En arrière-plan, la «méthode IOD» s'inspire de divers courants de recherche en sciences humaines et sociales. Autant dire qu'il s'agit d'un montage (aucun modèle théorique ne peut à lui seul permettre de modéliser une intervention professionnelle complexe) à partir notamment: de la théorie de l'engagement (Joule & Beauvois, 2002), des travaux sur la menace du stéréotype (Steele & Aronson, 1995), de la psychosociologie des organisations ou encore des recherches sur la socialisation organisationnelle évoquées plus haut.
- 19 Concernant le contexte économique, une telle intervention de terrain ne peut s'accommoder d'une conception de l'économie basée sur un ensemble de lois planant au-dessus de nos têtes et générées par les grands équilibres mondiaux. Un monde où l'acteur économique est d'abord rationnel et l'agent d'insertion – d'ailleurs une anomalie dans ce contexte – peut au mieux travailler à l'adéquation de la demande à une offre posée comme intangible et non négociable. À l'opposé, on postulera que l'acteur de terrain, futur chef d'entreprise, manifeste une rationalité limitée et située débouchant sur des micro-décisions où la logique strictement économique est un facteur parmi d'autres. Comme par exemple en matière de recrutement: «les statistiques nous montrent des corrélations entre l'employabilité des personnes et certaines caractéristiques des individus». Il est tentant d'en déduire que le chômage résulte de lois et non d'actions. L'observation du recruteur en train de juger montre au contraire qu'il dispose d'une grande latitude. Cette démarche permet de rendre compte de la formation de régularités statistiques, au lieu de les considérer comme des lois universelles (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.28). Pour ces auteurs, la compétence n'est pas inscrite dans les personnes mais est le fruit d'un jugement, lequel repose sur des conventions concernant la façon de juger. Or, ces conventions sont des construits sociaux, donc variables: les intermédiaires du marché du travail peuvent influencer tant sur la quantité que la qualité des emplois. On peut trouver chez Granovetter (1985) des conceptions assez proches, et notamment cette proposition centrale selon laquelle les actions économiques n'existent qu'encadrées² dans des réseaux de relations interpersonnelles. C'est bien sûr à des théorisations de ce type, à distance d'une macro-économie mathématique, que nous nous référons.

L'insertion des bas-niveaux de qualification: données empiriques

- 20 Rappelons que les BNQ concernés par ces données sont des bénéficiaires d'un dispositif d'insertion (le Revenu minimum d'insertion). Ce point signifie pour nous que le sujet est pris dans un ensemble de contraintes (signature d'un contrat, rendez-vous réguliers, démarches obligatoires, injonctions diverses, risque de radiation, etc.) qui sont sans doute contradictoires avec l'objectif poursuivi: la théorie de l'engagement (Joulé & Beauvois, 2002) nous a appris qu'un individu est d'autant plus engagé par ses actes – et donc disposé à poursuivre dans la même ligne d'action – qu'il a le sentiment de les avoir émis librement. On sait aussi que cette proposition est d'autant plus valide qu'il s'agit d'actes coûteux (par opposition à anodins ou insignifiants): or, il fait peu de doutes que s'engager réellement vers l'emploi non protégé dans le secteur marchand est d'un coût élevé pour des personnes au chômage depuis plusieurs mois ou années. Pour l'opérateur, l'enjeu pratique est donc de parvenir à restaurer un minimum de sentiment de liberté dans un univers de contraintes. C'est cet enjeu que nous essayons de traiter dès le premier accueil, pour tenter de faire rupture avec un passé de dépendance institutionnelle.

Logique de proposition et sentiment de liberté

- 21 Une pratique courante consiste à amener le sujet à raconter son histoire, c'est-à-dire en l'occurrence à restituer une biographie d'échecs, d'obstacles non surmontés, de problèmes non résolus. Ce qui revient à activer le stigmate du chômeur de longue durée. Ici au contraire, la personne ne se voit poser aucune question à visée diagnostique ou de sélection; l'échange est centré sur la présentation du service et son objectif exclusif d'accès direct à l'emploi. Le sujet confirme son souhait de travailler et, le cas échéant, le secteur d'activité visé. L'opérateur fait alors, dès le ou les premiers rendez-vous, des propositions d'emploi avec descriptif détaillé des postes de travail.
- 22 Nous avons pu montrer (Pascual, Castra & Gueguen, 2006) que les chances de stabilisation dans l'emploi après la période d'essai (soit environ 2 mois plus tard) étaient fonction du nombre d'offres: une offre seule, deux ou trois offres simultanées. Sur 305 contrats démarrés, la condition «trois offres simultanées» a généré significativement plus de validations de la période d'essai que les conditions «une offre» ($p = 0,02$) et «deux offres simultanées» ($p = 0,01$). Ce résultat est analysé en référence à la théorie de l'engagement évoquée ci-dessus: le sentiment de liberté, qui augmenterait avec le nombre de choix, augmente à son tour la probabilité d'un engagement durable. Le contexte dans lequel une offre est acceptée par le demandeur n'est donc pas sans effet sur le devenir ultérieur du contrat de travail. Ce résultat est d'autant plus à souligner que le sentiment de liberté fait partie de ces variables internes dont nous avons dit plus haut qu'elles ne sont sans doute pas les plus décisives en la matière.
- 23 Pourtant, cette observation a aussi mis au jour un résultat inattendu: pour un grand nombre de choix (4 et plus), le pronostic redevient moins positif. À côté d'une analyse classique en termes de surcharge cognitive, ce résultat peut s'analyser ainsi: des offres nombreuses, loin d'augmenter le sentiment de liberté, seraient au contraire vécues sur le

mode de la pression et de la contrainte. Cette hypothèse a donné lieu à une expérimentation menée au sein d'une équipe (Pascual, 2010):

- la moitié des sujets étaient accueillis selon la modalité habituelle: offres les plus rapides et nombreuses possibles;
 - l'autre moitié, après présentation du service et exemples d'offres disponibles, se voyaient proposer un délai de réflexion au terme duquel elle devait reprendre rendez-vous. Auquel cas, la procédure suivait son cours. La différence entre ce groupe expérimental et le groupe témoin fut donc le délai de réflexion et la liberté donnée au sujet de reprendre contact à son initiative.
- 24 Les résultats indiquèrent que le groupe expérimental ($N = 43$) revenait plus souvent pour un deuxième rendez-vous que le groupe témoin ($N = 41$) et avait tendance à sortir plus vite de l'action sur des emplois durables. De plus, ces deux résultats sont d'autant plus nets qu'on a affaire aux bénéficiaires les plus anciens dans le dispositif RMI (+ de 2 ans d'ancienneté). Comme si c'était chez ceux qui sont les plus dépendants du dispositif que cette réappropriation d'un minimum de contrôle sur leur situation produisait les effets les plus nets.
- 25 Des observations plus anciennes et récurrentes nous ont permis de confirmer que la notion de projet n'avait sans doute pas grande pertinence quant à la pérennité de l'engagement: que les propositions faites à la personne correspondent ou non à ses souhaits initiaux est sans incidence sur la stabilisation ultérieure, tout comme le fait de n'avoir aucun souhait particulier. De plus, les personnes ayant des souhaits relativement précis se stabilisent sur un poste sans rapport particulier avec ces souhaits initiaux pour au moins la moitié d'entre elles. Nous avons longuement développé ailleurs (Castra, 2003) l'idée que la construction de projet ne pouvait pas être posée comme une condition initiale pour des personnes en situation précaire: c'est plutôt la réinsertion qui est une condition de possibilité de projets ultérieurs.
- 26 Les données de ce chapitre semblent révéler un paradoxe. Alors qu'il est courant de questionner le sujet sur ses ressources (projet, motivation, capacités de mobilisation, etc.) il apparaît en fait que les ressources du dispositif lui-même, et notamment sa capacité de proposition en contexte de liberté, est sans doute une donnée plus décisive. Il reste que le moment de la rencontre entre l'offre et la demande, c'est-à-dire le recrutement, est une autre étape-clé du processus d'insertion.

Intervenir sur le recrutement

- 27 Les personnes en situation précaire ont toutes les chances d'être plus exposées que d'autres à la situation de recrutement: parce que les emplois qu'elles occupent parfois sont eux-mêmes souvent provisoires, et parce que ces emplois précaires connaissent un fort *turn-over*. Dans une optique d'intégration durable de ces publics, au-delà donc du simple placement, la phase de recrutement doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Nos réflexions sur ce point ont essentiellement concerné le problème de la mise en concurrence des candidats d'une part, les modalités même de l'entretien de recrutement d'autre part.
- 28 Sur le premier point, nous partons d'une hypothèse simple: plus un candidat stigmatisé sera mis en concurrence avec d'autres candidats, et moins il aura de chances d'être retenu. D'abord du fait même de la situation de compétition, qui «menace les

compétences, centre l'individu sur la comparaison des statuts et produit une focalisation qui l'empêche de s'occuper de tous les éléments pertinents de la tâche» (Butera, Darnon, Buchs & Muller, 2006, p.33). Ensuite parce que la situation de comparaison sociale, qui rend le stigmate saillant dans la situation, réduit les ressources cognitives et motivationnelles du stigmatisé (Herman, 2007). Enfin parce que, du point de vue du recruteur cette fois, la préférence ira le plus souvent au candidat le mieux équipé sur le plan des diplômes, de la qualification, de l'expérience antérieure. Pour toutes ces raisons, les publics dits prioritaires (allocataires des minima sociaux, chômeurs de longue durée, jeunes en grande difficulté d'insertion, handicapés) sont habituellement désavantagés dans ces situations de concurrence. À noter que la production d'un curriculum-vitae, qui souligne les points principaux de l'identité et de la biographie du sujet, peut justement rendre ces stigmates saillants aux yeux du recruteur. Nous en concluons à la suppression des CV et lettres de motivation et à la nécessité d'éviter les situations de concurrence.

- 29 Quant à l'entretien de recrutement dans un contexte où diplômes et qualifications ne sont pas l'enjeu principal, nous avons fait l'hypothèse que sa fonction première était de construire un jugement sur la personne. Dans cette «formation d'impression» dont on sait le fort impact sur la décision finale (Bernaud, 2000), préjugés et stéréotypes seraient activés quasi automatiquement et de la même façon par tous (Devine, 1989). Mais ce dernier auteur introduit une distinction majeure en situation de fonctionnement cognitif «contrôlé» (vs automatique), soit quand la personne prend le temps de la réflexion et de l'analyse, les personnes de moindre préjugé inhibent leurs stéréotypes. Ce qui permet de prévoir que si le stéréotype est à peu près le même chez tous, le comportement à l'égard de la cible peut, lui, varier selon les conditions. Nous avons donc choisi d'agir sur la situation:

- en réalisant l'entretien sur le poste même de travail. Ce contexte devrait décentrer l'attention du recruteur, de la personne du candidat vers les contraintes et caractéristiques de l'activité. Il permet aussi des échanges avec les futurs collègues. Pourvoyeuse d'informations plus contextualisées et fonctionnelles, cette formule serait finalement plus rationnelle;
- en incluant le médiateur dans la situation d'entretien. Son rôle est de centrer les échanges sur l'activité de travail en suscitant remarques et questions chez les partenaires. De plus, nous n'excluons pas que sa seule présence active implicitement une norme de non-discrimination, par exemple ethnique. Ce point sera repris plus loin.

- 30 Nous avons nommé EMR (Entretien de mise en relation) cette nouvelle formule, qui concerne aujourd'hui la quasi-totalité des placements effectués par les équipes IOD. Toutefois, avant que cette procédure ne devienne la règle (début des années 2000), nous avons pu en comparer les résultats avec ceux de l'entretien classique, dans le bureau du recruteur et en l'absence du médiateur (Castrà & Pascual, 2003). À l'issue de 3 études successives portant sur 484 recrutements dont 338 EMR, nous avons pu montrer:

- que cette formule, pourtant non sélective, produit légèrement plus d'insertion durable que le recrutement concurrentiel, tout en favorisant, comparativement, le démarrage des contrats;
- que l'EMR produit d'autant plus d'insertion durable qu'il a pu donner lieu à des échanges avec les futurs collègues; l'influence de cette variable est récurrente dans nos trois observations. Sans doute ces interactions produisent-elles des informations réalistes pour tous; sans doute aussi parce que ces collègues sont eux-mêmes d'autant plus engagés par la décision qu'ils ont participé à sa construction.

31 Au total ces résultats indiquent:

- qu'il est tout à fait possible d'amener les employeurs à recruter autrement: l'EMR est aujourd'hui accepté par plus de 80% des recruteurs partenaires des équipes IOD;
- que les méthodes de recrutement ont une incidence visible sur la probabilité d'intégration durable. Selon nos observations, quand les conditions optimales de l'EMR peuvent être réunies (un EMR soigneusement préparé qui se déroule sur le poste de travail avec échanges avec les futurs collègues, soit à peine 10% des EMR), on obtient alors des taux de stabilisation sur le poste assez inattendus avec ce type de public: plus de 77%, soit deux fois plus qu'à l'issue d'un entretien d'embauche classique.

32 Il semble donc que cette forme de médiation parvienne à réduire la sélectivité habituelle du recrutement. Nous avons voulu savoir si ce résultat concernait aussi la discrimination ethnoculturelle (Pascual & Castra, 2008). Comme base de comparaison, nous avons pris le baromètre des discriminations à l'embauche établi par l'Observatoire des Discriminations (Amadiou, 2005, 2006), dont il faut rappeler qu'il ne concerne que l'accès à l'entretien. Si l'on attribue un taux de réussite de 100 au candidat de référence³, un candidat d'origine maghrébine a un «score» de 49 dans la construction, 41 dans l'industrie, 31 dans le tertiaire. Les plus fortes discriminations sont observées dans les PME de moins de 200 salariés, qui sont justement l'immense majorité des entreprises partenaires des équipes IOD. Enfin, nous savons que les candidats d'origine subsaharienne ont des «scores» sensiblement identiques à ceux d'origine maghrébine (Fougère & Sidhoum, 2006).

33 Il a été demandé à 15 équipes IOD de collecter l'information nécessaire à cette étude – dont elles ignoraient l'objectif – sur tous les EMR effectués pendant une période déterminée. Quelques mois plus tard, elles étaient à nouveau contactées pour nous informer des issues de ces entretiens en termes d'accès et de maintien en emploi. L'appartenance ethnoculturelle des candidats (africains vs français) a été estimée au vu des patronymes par un groupe de juges (étudiants d'origine maghrébine, subsaharienne et française). L'échantillon (N = 189) comportait 29% de candidats d'origine africaine, soit 55. Cette observation a confirmé l'hypothèse nulle: l'EMR permettrait d'égaliser les chances d'accès et de maintien dans l'emploi indépendamment de l'origine ethnoculturelle des candidats. Conformément au modèle de Devine (1989), nous en avons conclu que la présence du médiateur limitait l'influence «automatique» des stéréotypes ethniques en favorisant un traitement plus approfondi de l'information, centré sur les prérequis du poste de travail. On peut aussi supposer – mais nos données ne permettent pas d'en dire plus – que cette présence active implicitement une norme de non-discrimination affirmée par la loi et rendue saillante dans les discours publics à l'occasion des troubles dans certaines banlieues.

34 Les candidats sur des postes de BNQ souffrent souvent de stigmates divers: absence de qualification, passé de chômage ou de «petits boulots», origine ethnique, appartenance à un dispositif d'assistance, habitant de «banlieue sensible»... Il n'est sans doute pas nécessaire de postuler l'existence de préjugés particuliers chez le recruteur à l'encontre de toutes ces caractéristiques, mais plus simplement de poser qu'il s'engage habituellement dans un mode de traitement automatique des candidatures pour ne retenir finalement que les plus «normales». Le médiateur peut favoriser le passage à un traitement plus réflexif, approfondi et finalement plus rationnel de l'information. Cette hypothèse est théoriquement extensible à toutes les situations qui font intervenir un intermédiaire du marché du travail: tous les dispositifs d'insertion bien sûr mais, bien au-

delà, le service public de l'emploi. À condition toutefois de ne pas laisser les personnes à la porte de l'entreprise mais d'y entrer avec elles et travailler sur l'offre.

Les conditions d'une intégration durable

- 35 Ce dernier chapitre concerne le suivi en entreprise, c'est-à-dire un ensemble d'interventions postérieures au recrutement et visant l'intégration durable. La nécessité d'une phase de suivi (qui peut aller jusqu'à 6 mois pour des programmes comme les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi, PLIE) procède d'un constat très courant: la fréquence élevée des ruptures de contrat dès les premières semaines (environ 35% pour nos propres observations). En insistant sur cette phase, les politiques d'insertion opèrent une distinction forte entre l'insertion et le simple placement, et font de la stabilité dans l'emploi la variable dépendante à l'aune de laquelle sont évalués les dispositifs. On remarquera que ce principe est potentiellement contradictoire avec les discours actuels sur la «flexsécurité», qui insistent moins sur la durabilité des contrats que sur la réduction de la durée du chômage entre les contrats successifs.
- 36 Sauf exception locale, les équipes IOD ont opté pour un suivi jusqu'à la fin de la période d'essai, soit environ deux mois. Ce faisant, elles prennent acte du fait qu'un sujet peut légitimement souhaiter quitter un emploi qu'il aurait suffisamment expérimenté. Simultanément, elles postulent que l'intégration durable est normalement du ressort de la gestion du personnel dans l'entreprise, qu'on peut souhaiter influencer dans ce sens, plus que du «*coaching*» de tel ou tel salarié particulier. De plus, une étude approfondie sur 940 personnes ayant validé cette période d'essai nous a montré que 82% d'entre elles étaient toujours en emploi durable (le même ou un autre) 6 mois plus tard (Castra & Valls, 2007, p.73). Ce qui n'est sans doute pas spécifique à cette population.
- 37 Au fond, la question est moins celle de la durée du suivi que celle des interventions du médiateur pendant cette période. Sur ce point, notre stratégie a consisté à multiplier les observations statistiques évaluant le poids de telle ou telle variable sur la validation des contrats au-delà de la période d'essai. Il en ressort quatre facteurs au moins dont l'influence apparaît de façon récurrente.

Des personnes-ressources dans le collectif de travail

- 38 Il s'agit de personnes dont il a été convenu avec l'employeur qu'elles seraient des ressources possibles pour le nouveau venu: information, aide, relais, etc. Il s'agit donc de soutiens autour du travail et des relations de travail. L'effet positif de cette variable est particulièrement net au-delà de deux soutiens identifiés: il s'agit donc bien du fonctionnement d'un collectif de travail plus que d'un tutorat individualisé. Concernant cette dernière option, le fait qu'une personne référente ait été désignée par l'employeur reste, selon nos observations, sans incidence sur l'issue du contrat: il est vrai que cette désignation reste le plus souvent bien formelle, sans préparation ni implication particulières de ce tuteur. Par contre, le fait qu'une partie au moins du collectif de travail accueille et aide le nouveau venu est bien un facteur d'intégration durable.

Des possibilités de négociation

- 39 Il arrive fréquemment que des modifications de l'offre initiale soient obtenues, notamment lors de la mise en relation et pendant la période d'essai. Elles concernent le

plus souvent le type de contrat, les horaires, plus rarement le contenu du poste ou la formation. Obtenues par le médiateur et/ou le candidat lui-même, ces modifications ont une incidence nette sur la pérennité du contrat. On peut raisonnablement supposer que cette renégociation a permis de mieux adapter le poste de travail aux besoins et contraintes du candidat, tout en élevant son sentiment de contrôle sur la situation. Selon nos observations, ces changements par rapport à l'offre initiale sont obtenus dans environ 40% des cas: l'offre d'emploi, et plus largement l'état du marché du travail (notamment la forte proportion de contrats précaires) ne sont pas toujours des données intangibles hors de l'influence du médiateur.

Des statuts de travail évolutifs

- 40 En resserrant l'observation sur la période d'essai elle-même, on met au jour des données qui prolongent les résultats précédents. Dans une minorité de cas (environ 35%), cette période s'accompagne d'évolutions significatives: augmentation du salaire, élargissement des responsabilités, enrichissement des tâches pour les changements les plus fréquents. Ces évolutions ont des incidences nettes sur la validation des contrats, probablement parce qu'elles participent à la revalorisation du poste de travail et de celui qui l'occupe.

Des perspectives à moyen terme

- 41 Cette variable est celle qui se dégage le plus nettement de toutes nos observations. Si aucune perspective d'évolution (position hiérarchique, contenu du poste, formation, etc.) n'est connue du sujet, à la fin de la période d'essai, pour les mois ou années à venir, le taux de rupture augmente de moitié comparativement aux situations où ces perspectives existent. Pourtant, il ne s'agit à ce stade que d'anticipations... Les perspectives d'évolution positive sont d'un poids décisif sur la stabilisation des trajectoires professionnelles. C'est d'ailleurs à partir de ce constat que nous retrouvons la question du projet et de la formation: non pas en amont de l'insertion mais comme un moment-clé de l'évolution ultérieure des personnes; moment qui ne peut advenir que si le sujet a retrouvé un minimum de contrôle sur sa situation.
- 42 Conformément à une proposition majeure de la théorie de l'engagement, un sujet n'est pas engagé par ses conduites si elles lui paraissent subies, contraintes, liées à des pressions environnementales. Or, nos observations indiquent que l'intervention sur la gestion des ressources humaines dans l'entreprise peut justement aider à redonner au sujet des possibilités de choix parmi des évolutions possibles, c'est-à-dire une capacité d'acteur. C'est en ce sens que le suivi en entreprise peut permettre de sortir d'une simple logique d'assistance.

Conclusion: le métier d'agent d'insertion

- 43 Le modèle intrusif affirme qu'une méthodologie d'insertion doit assurer simultanément une action sur l'offre, la demande et les relations entre les deux. Or, l'offre émane d'une organisation de travail et doit être précisée, contextualisée, et le plus souvent négociée: il est clair que les compétences professionnelles de l'agent d'insertion ne concernent pas seulement la relation d'aide, de soutien et de conseil au demandeur d'emploi. Il est même probable qu'un surinvestissement de cette relation d'aide contredit l'efficacité globale de l'action. La cible de l'intervention n'est pas un individu mais un système

d'interdépendance incluant l'entreprise dans ses modes de recrutement et de gestion du personnel. Il en résulte un profil professionnel à l'interface de deux mondes dont il s'agit justement de réduire la distance: celui de l'aide et de l'action sociales et celui de l'entreprise.

- 44 Si l'agent d'insertion est bien un spécialiste de l'aide, de l'écoute, de la relation, il doit aussi maîtriser de solides compétences en matière d'analyse du travail, de fonctionnement de l'organisation, de recrutement, de gestion des ressources humaines. Voilà plus de 10 ans que le rapporteur général de la Commission d'évaluation du RMI (Sauvage, 1997) insistait sur le paradoxe de ce dispositif dit d'insertion: aucune nouvelle professionnalité n'avait été recrutée ou formée pour assumer cet objectif nouveau, comme si on postulait que les qualifications et savoir-faire habituels du travail social étaient adéquats et suffisants. Le rapporteur en concluait qu'on ne pouvait pas condamner le concept d'insertion avant de l'avoir réellement mis en œuvre: cette conclusion est aussi la nôtre. Si c'est bien une personne qu'on cherche à insérer, on ne peut pas pour autant oublier le poids du contexte organisationnel sur le comportement et les performances de cette personne. Le modèle intrusif suppose une intervention, de type systémique, sur la relation de l'individu au contexte de travail: et donc une professionnalité spécifique... qui reste, pour l'essentiel, à construire.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadieu, J.-F. (2005). Discriminations à l'embauche. De l'envoi de CV à l'entretien. *Observatoire des discriminations*.
- Amadieu, J.-F. (2006). Synthèse du test de recrutement réalisé à la demande de la HALDE. *Observatoire des discriminations*.
- Bédoué, C. (2005). Les non-qualifiés à l'extrémité de la file d'attente de l'emploi. In F. Lefresne, les jeunes non qualifiés. *La Documentation Française, Problèmes politiques et sociaux*, 915, 62-66.
- Bernaud, J.-L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel. In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (éd.), *Traité de Psychologie du Travail et des Organisations*. Paris: Dunod, 95-133.
- Butera, F., Darnon, C., Buchs, C., & Muller, D. (2006). Les méfaits de la compétition: comparaison sociale et focalisation dans l'apprentissage. In R.-V. Joule et P. Huguet (éd.), *Bilan et perspectives en psychologie sociale, tome 1*, Grenoble: Presses Universitaires, 15-44.
- Castra, D. (1995). Mécanismes implicites de prise de décision dans la situation de recrutement. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 24, 115-133.
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Castra, D., & Pascual, A. (2003). L'insertion professionnelle des publics précaires: une alternative au recrutement concurrentiel. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 53(3-4), 167-178.

- Castra, D., & Valls, F. (2007). *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'Offre et la Demande, 25 ans d'expérience*. Toulouse: Octarès.
- Dagot, L. (2007). Menace du stéréotype et performance motivationnelle: le cas des demandeurs d'emploi. *L'OrientaScolaire et Professionnelle*, 36, 343-356.
- Delobbe, N., & Colfs, N. (1999). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues: impact des différences individuelles et valeur médiatrice de l'adaptation à la tâche, au rôle et au groupe. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5, 165-188.
- Devine, P.G. (1989). Stereotype and prejudice: their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.
- Ferrandon, B. (2001). *Population et emploi*. Cahiers Français, 304, 3-9.
- Fougère, D., & Sidhoum, N. (2006). Les nouvelles inégalités et l'intégration sociale. *Horizons Stratégiques*, 2, 6-20.
- Freyssinet, J. (1998). Le progrès technique et l'emploi. In J.Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D.Linhardt (éd.), *Le monde du travail*, Paris: La Découverte, 83-92.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-511.
- Herman, G. (2007). *Chômage et stigmatisation. Une approche psychosociale*. Bruxelles: De Boeck.
- Jaminon, C., & Van Ypersèle, D. (2001). Parcours d'insertion et trajectoires individuelles. In G.Liénard (éd.), *L'insertion: défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Sprimont: Mardaga, 219-240.
- Joulé, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires.
- Méda, D., & Vennat, F. (2004). *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*. Paris: La Découverte.
- Meurs, D. (2001). La discrimination au travail. *Cahiers Français*, 304, 68-74.
- Pansu, P., Pavin, C., Serlin, E., Aldrovandi, M., & Gilbert, D. (1998). Esquisse d'une méthode de présentation de soi en entretien de sélection. In J. Py, A. Fomat et J. Baillé (éd.), *Psychologie Sociale et Formation Professionnelle*. Rennes: Presses Universitaires.
- Pascual, A. (2010). Restauration d'un contexte de libre choix et insertion professionnelle des allocataires du RMI. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(2), 178-192.
- Pascual, A., & Castra, D. (2008). Proposition d'un «entretien de mise en relation» pour lutter contre la discrimination ethnique à l'embauche. Congrès de la Société Française de Psychologie. Université Victor Segalen de Bordeaux, 10-12 septembre 2008.
- Pascual, A., Castra, D., & Gueguen, N. (2006). L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle des publics «précaires»: une application de la théorie de l'engagement. *Psychologie du Travail et des organisations*, 12(1), 21-28.
- Roques, M. (2008). Les dimensions psychologiques et psychosociales dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'insertion. *Pratiques Psychologiques*, 14, 375-388.
- Sauvage, P. (1997). RMI, quelle insertion? *Informations Sociales*, 57, 55-64.

- Steele, C., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of african-americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.
- Thouzard, H., & Coetsier, P. (1992). Vue d'ensemble. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 5 (1), 151-157.

NOTES

1. Il s'agit de l'association TRANSFER (<http://www.transfer-iod.org>).
 2. *Embedded*
 3. Il s'agit d'un homme blanc.
-

RÉSUMÉS

Depuis 25 ans, la méthode dite d'intervention sur l'offre et la demande (IOD) est centrée sur l'accès direct à l'emploi de droit commun de personnes de bas niveau de qualification. Pour ce numéro spécial, nous avons souhaité rassembler l'essentiel de nos observations empiriques et expérimentales autour d'une question centrale : quels sont les facteurs ou variables qui favorisent l'intégration durable de ces publics ? Les données sont présentées en fonction de trois temps du processus d'insertion : l'accueil des demandeurs, le recrutement et le suivi post-embauche. Elles supportent l'hypothèse générale selon laquelle, au-delà des ressources des individus, ce sont celles du médiateur et la gestion du personnel dans les entreprises qui sont à questionner.

Since twenty five years, the "Intervention sur l'offre et la demande" (IOD) method focuses on the direct access to employment for people with low qualification levels. For this special issue, we wished to present some empirical and experimental data around a key question: what kind of variables support vocational rehabilitation for these people? Data will be presented according to three times related to the vocational rehabilitation process: reception of the applicants, recruitment and follow-up after recruiting. They support the general assumption according to which, beyond individuals resources, mediation and staff management in the companies should be more questioned.

INDEX

Keywords : Vocational rehabilitation, low qualification level, mediation, human resources management.

Mots-clés : insertion professionnelle, bas niveau de qualification, médiation, gestion des ressources humaines.

AUTEUR

DENIS CASTRA

est Professeur de psychologie sociale, Université Victor Segalen Bordeaux 2. Denis Castra est également responsable du Master professionnel « Psychologie du Travail et de la Vie Sociale de l'Université Victor Segalen Bordeaux 2 (Département de psychologie, Laboratoire de psychologie « Santé et Qualité de Vie » EA 4139). Il est par ailleurs président de l'association TRANSFER, diffusant en France la « méthode IOD », formant, pilotant et évaluant les équipes de même nom. Thèmes de recherche : mécanismes et processus psycho-sociaux de l'insertion des publics prioritaires. Courriel : denis.castra@u-bordeaux2.fr